



# 鉱業・金属セクターの 事業リスクトップ10 2015～2016

後部座席から運転席へ  
エグゼクティブサマリー



Building a better  
working world



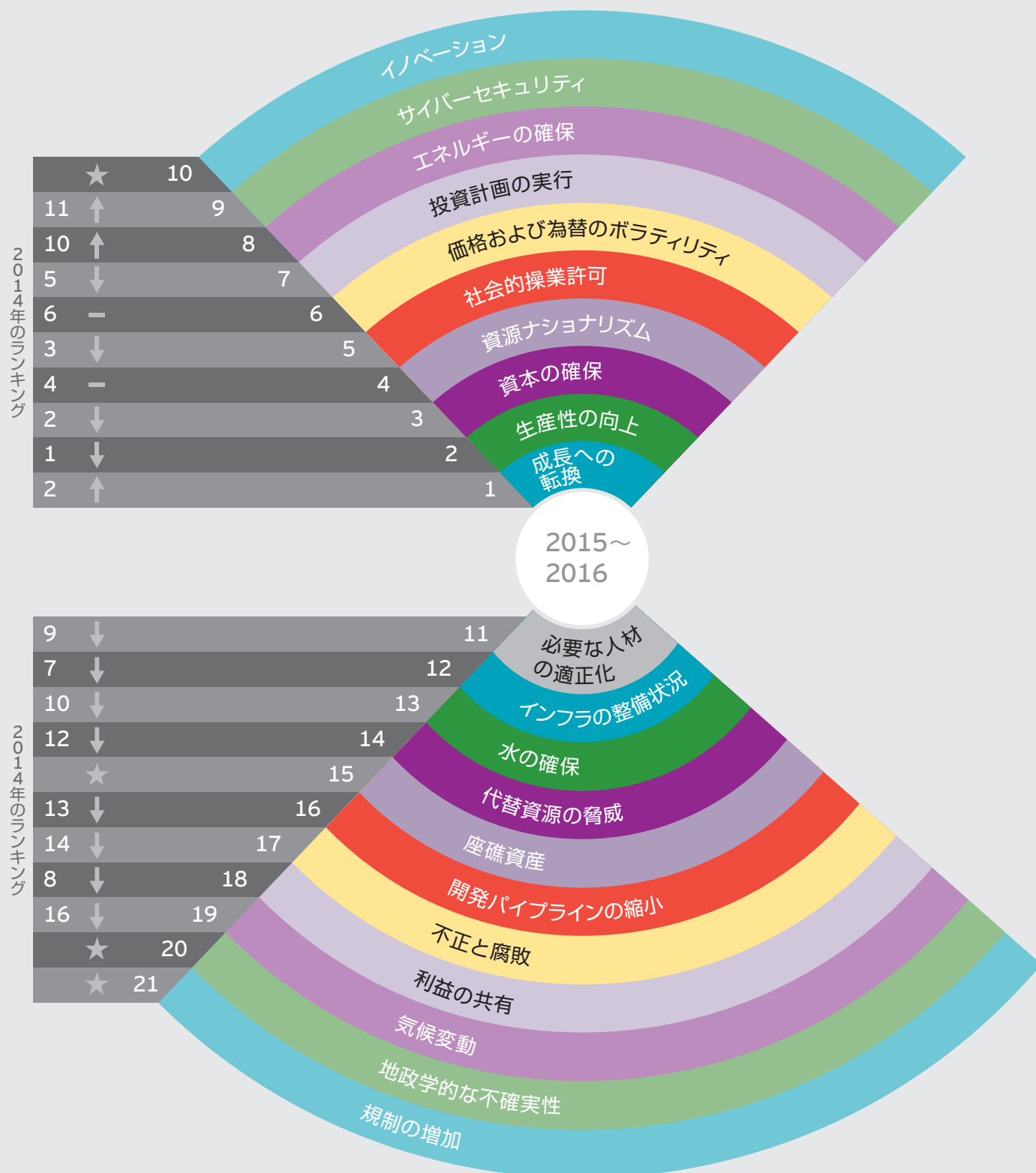
# 目次

鉱業・金属セクターのリスクレーダー	1
エグゼクティブサマリー	2
鉱業・金属セクターの事業リスクトップ10	4
コモディティ市場のトップリスク	8



# 鉱業・金属セクターのリスクレーダー

## 事業リスクトップ10



## トップ10圏外の事業リスク

↑ 2014年から上昇 ↓ 2014年から下降 — 2014年と変わらず ★ 2015年に新たに登場





# エグゼクティブ サマリー

鉱業・金属セクターの企業は、スーパーサイクルを機に、前例のない規模でグローバルな供給の再構築に取り組んでいます。現在の下降局面を生き残り、次の上昇局面で発展できるのは、進化し続ける事業リスクに最もうまく対応できる企業です。

鉱山開発事業者が直面している事業リスクのトップ3は、将来の成長、生産性、そして資本の確保です。

世界の鉱業・金属セクターは今、スーパーサイクルに対する「スーパーコレクション(調整)」のさなかにあります。コモディティ価格の下落と変動の長期化は、セクターの利益、バランスシート、投資家の見方に未曾有の影響を及ぼしました。このため、鉱業・金属セクターの企業は引き続き、利幅、キャッシュフロー、使用資本利益率に注目しています。

設備投資の大幅な削減や鉱山の閉鎖など、回復の種はすでに数年前からまかれています。その結果、現在は、いくつかのコモディティで供給に制約がはじまっており、今後数年間の上昇サイクルが期待されています。しかし、上昇の程度はコモディティによって異なります。

資本市場でのリスク回避傾向が強まる中、ほとんどのセクター企業が、コスト削減や株主還元の最大化といった短期的な施策やリスク回避を目的としているため、将来の成長見通しは限られています。

こうした脅威に加え、プライベートキャピタル投資家やコモディティのトレーダーが新たな競争相手として台頭し始めています。これらの投資家やトレーダーは、戦略・財務上の

優位性を生かして、リスクを嫌う一般株主の抵抗を受けることなく、長期にわたって景気循環に逆らうような投資を行うかもしれません。

次の成長局面は迫っており、資産はまだ比較的安価で、オポチュニスティックな買収の機が熟しています。新たな供給の開発には時間がかかるため、将来の成長に向けた投資判断は今すぐ下さなければなりません。機会を逸すれば、長期的な利益は減少することになるでしょう。

セクターの持続可能性を実現するには、長期的な再投資と成長が不可欠ですが、公開資本市場は依然として、それとは逆行しています。この動きが今年の「鉱業・金属セクターの事業リスク」ランキングで、「成長への転換」を首位に押し上げたファクターでした。

生産性の向上と資本の確保は、今年のランキングでもトップ3に食い込みました。ほとんどの鉱山開発事業者はすでに、「増産最優先」の時代に失われた生産性を取り戻すための行動を起こしています。しかし、企業の生き残りや発展には持続的、長期的な生産性の向上が今も欠かせません。生産性の向上は、具体化と定着に2～3年がかりの変化を必要とすることから、今年もセクターの事業リスクの上位にランクインしました。ある程度の取り組みを行っても、まだ相当に余地は残

されているからです。生産性の向上は、今回のランキングでは第2位でしたが、事業上の課題としては2015～16年もCEOが再優先で取り組む分野となる見込みです。

資本の確保は、ほとんどのジュニア企業と多くの中堅（mid-tier）企業にとって、引き続き生き残りを懸けた課題であり、今回の調査でも第3位にランクインしました。一部の比較的小規模で高コストの鉱山開発事業者については、近い将来に業績が改善する見込みはほとんどありません。他方、資本市場にアクセスできる企業にとって、資本の確保というリスクは、資金調達モデルが複雑化していることを意味します。

### 進化するリスク：資源ナショナリズムと社会的操業許可

第4位と第5位につけたのは「資源ナショナリズム」と「社会的操業許可」でした。現在、多くの国が積極的に鉱業・金属セクターに投資資金を引き寄せようとしています。しかし、生産国での選鉱・製錬義務化と税の透明性向上のための施策が世界中で進められており、資源ナショナリズムが変化し続ける事業リスクであることに変わりありません。

同様に、鉱業・金属セクターの企業にとっては今や日常業務となっている社会的操業許可も、脅威の度合いは高まり、その性質も進化しています。地域社会と企業の利益が対立すると、政府が地域社会をバックアップすることが増えたため、プロジェクトが遅延または完全に見送られるケースも後を絶ちません。

### 衰えないリスク：価格および為替のボラティリティ、投資計画の実行

価格および為替のボラティリティは今回の調査でも第6位となりました。このリスクは過去1年間で減少しておらず、多くの鉱業・金属セクターの企業に引き続き打撃を与えています。このリスクが企業の重要課題であり続けているのは、為替が大幅に変動し、価格または為替どちらかのボラティリティに注目が集まっているためです。

投資計画の実行も、引き続き鉱業・金属セクターの事業リスクトップ10に食い込みまし

た。投資計画に振り向けられる資本は激減していますが、スーパーサイクル期に承認されたプロジェクトはリードタイムが長いと、まだ開発が続いています。EYの調査によれば、鉱業・金属セクターでは資本をめぐる激しい競争とは別に、大幅な予算超過が続いているために、数十億ドル規模の複雑なプロジェクトの遂行が困難になっていることが分かりました。投下資本の生産性はCEOの重要課題であり、コストの暴走と予算超過への対処は不可欠です。

### 増大する脅威：エネルギーの確保、サイバーセキュリティ、イノベーション

原油価格の低下は、鉱業・金属セクターの企業に一息つく余裕を与えましたが、このセクターはエネルギーを大量に消費するため、エネルギーの確保は長期的な重要課題です。エネルギーインフラが整っていないへき地に進出する企業が増えたこと、二酸化炭素排出量とエネルギー消費量の削減が先進国の義務であることを考えると、プロジェクトの構想段階から、エネルギーを持続可能でコスト効率に優れた形で安定的に供給することが、これまで以上に重要になるでしょう。生産国の国民が豊かになるにつれ、鉱業・金属セクターの企業と地域社会の間で、エネルギーをめぐる競争が厳しさを増しています。

「サイバーセキュリティ」と「イノベーション」

はどちらも今年初めてトップ10にランクインしました。

鉱業・金属セクターでは、サイバーハッキングが高度化し、拡大しています。EYのグローバル情報セキュリティサーベイ2014では、鉱業・金属セクターの企業の65%が過去1年間でサイバー脅威は高まったと回答しました。報告されていない（軽微な）事故も多数あるため、実際には、この脅威はもっと深刻である可能性が高いでしょう。また、ITと運用技術（Operation Technology、以下「OT」）の融合は、サイバーハッキングに対する組織の脆弱（ぜいじゃく）性を高める可能性があります。しかしIT分野の高度なセキュリティと統制がOTにも適用されれば、両者を融合したテクノロジー環境は徐々に強化されていくはずです。

どんなささいなサイバー攻撃であっても、生産性の低下によって何百万ドルもの損失を与えたり、従業員の安全を脅す可能性があります。機密情報が漏れれば、企業の評判にも大きな傷が付くでしょう。

生産性の回復が重視されるにつれて、このセクターにイノベーションの欠如が浮き彫りになり、今年のランキングに初めてイノベーションが登場する結果となりました。利幅を長期にわたって確保するにはイノベーションが不可欠です。将来の収入を最大化する鍵はイノベーションにあるのです。

## トップ10リスク

2015年

01	成長への転換
02	生産性の向上
03	資本の確保
04	資源ナショナリズム
05	社会的操業許可
06	価格および為替のボラティリティ
07	投資計画の実行
08	エネルギーの確保
09	サイバーセキュリティ
10	イノベーション

## 8年間の推移

200 年（スーパーサイクルのピーク）

01	人材不足
02	業界再編
03	インフラの整備状況
04	社会的操業許可
05	気候変動の懸念
06	コストの高騰
07	開発パイプラインの縮小
08	資源ナショナリズム
09	エネルギーの確保
10	規制の強化



# 鉱業・金属セクターの事業

## 成長への転換 —— 将来の成長に向けた投資

鉱業・金属セクターでは、生産量が増えるほど残存価値は減少します。現在は、資源価格の変動と連動した短期的な行動が主流を占め、業界全体が低成長環境下での業界再編と使用資本利益率に注目しています。しかし、何もしないという選択肢はありません。今こそ、成長への転換に備えるときです。

企業は、既存事業の開発であれ、買収であれ、成長のために何ができるかを明確に理解しておく必要があります。そのためには市場の動き（資本市場、国際的な需給関係、地政学的動向、顧客の行動など）と

競合他社の動向を把握することが不可欠です。企業が競争優位性を強化または統合する方法には、ユニークな価値提案の活用、買収などによる市場シェアの拡大、プロジェクトの経済性の改善などがあります。しかし、経営者は競争優位性を新たに獲得するための手段も検討しなければなりません。具体的には、コモディティ、製品または重点地域の変更、戦略パートナーとの合併事業、バリューチェーンを改革するためのテクノロジー、事業、機能の獲得などです。どの戦略を選ぶにせよ、重要なのは準備と実行です。

01

## 生産性の向上 —— 生き残りと発展の条件

企業の生き残りと発展には、長期的で持続可能な生産性向上が不可欠です。その取り組みにすでに着手した企業は見られますが、セクター全体では向上の余地がまだ相当に残されています。他社に先駆けて取り組んだ企業は、高い生産性を競争優位の源泉としており、全社的な課題と位置付けて徹底的に取り組んだ企業は、生産性の向上に成功しています。厳しいコスト削減の中で働いてきた従業員を積極的に活用する動きもみられます。イノベーションにも前向きで、生産性に対する意識を高めるために、企業風土の改革に挑みました。また、データを効果的に管理し、パフォーマンスを測定し、モニタリングもしていま

す。重要なのは、長期的視野を持って生産性の問題に取り組むことです。

コモディティ価格が回復した途端に、生産性に対する投資の優先度を下げることがないようにしなければなりません。セクターの関心が生産性よりも、増産に傾かないようにする必要があります。現在の生産性は、この10年間の低下分を完全に取り戻すほどには改善していないことを考えると、これは特に重要です。生産性の確実な向上には、真のイノベーションが不可欠です。イノベーションに本格的に取り組むことを選択した企業は、鉱業・金属セクターの次のサイクルで優れた業績を上げるでしょう。

02

## 資本の確保 —— 生き残りを懸けて

景気の後退は鉱業・金属業界の資金調達環境を悪化させました。鉱山開発事業者は、主に資産の売却と設備投資の縮小でバランスシートを改善し、収益性を高めようとしています。中堅企業とジュニア企業は、リスクを嫌う株式投資家ときわめて選別的な貸付機関の板挟みという難題に直面しています。このような市場環境は、代

替的な資金調達手段の登場を促しましたが、こうした手段は多くの場合、複雑度、コスト、リスクの高いものです。

企業が利用できる選択肢は限られているだけでなく、短期的な対応となりがちです。資本コストの高騰、コントロールの喪失、将来の収益力の低下につながる可能性もあり

03

# リスクトップ10

ます。プロジェクトが停滞したり、オーナーシップを奪われたりすることさえあるかもしれません。つまり、プロジェクトの短期的・長期的ニーズの両方を満たすためには、プロジェクト期間全体を通じて、資金

の調達という長期的な戦略目標に焦点を合わせる必要があるのです。そのためには適切な準備、知識、リスク対策、市場認識が不可欠です。

## 資源ナショナリズム ― 増税と透明性の向上

資源ナショナリズムは、一時ほどの勢いはないものの、生産国での選鉱・製錬の義務化と増税という形で続いています。これを後押ししているのが、鉱業・金属セクターの企業は生産国に依然として「相応の負担」を支払っていないという認識です。この見方と腐敗撲滅の動きが原動力となって、透明性を高めるための新しい法律が成立し、企業は税金やその他政府に対する支払いの報告を義務付けられました。

鉱業・金属セクターの企業は、こうした新しい報告要件に対応しなければならなくなります。すべてのデータを収集し、満足できる内容にまとめるには、報告システムにも変更を加える必要があります。こうした変更を生かし、地域社会に還元される価値を明確に示す必要があります。地域社会の理解が深まれば、資源ナショナリズムは減速していくでしょう。

## 5 社会的操業許可 ― 政府の支援を受けた地域社会の増加

社会的操業許可の維持は、より多面的で、マルチステークホルダー（さまざまな利害を持つステークホルダー）が関与するリスクとなっており、多様な関係者との交渉が欠かせなくなっています。このリスクは近年、グローバル経済の悪化に伴って拡大傾向にあります。プロジェクトの終了を検討する際は、地域社会からの撤退が自社の評判に与えるダメージと、地域経済にもたらす影響を考慮に入れなければなりません。違法な採掘活動も、社会的操業許可を脅かす可能性があります。このような採掘活動は、劣悪な労働条件、危険な慣行、環境に害を及ぼす行動によって従業員の健康・安全と地域経済を脅かし続け、場合によっては鉱山の閉鎖につながることもあります。

幅広い政治・経済的決定に対する地域社会からの異議は、鉱山における抗議活動

や動揺をもたらし、プロジェクトの遅延や、場合によっては中止を引き起こしています。さまざまな課題に関し、活動家が訴訟を起こすケースも増えました。組織をつくり、ソーシャルメディアで反鉱山開発のメッセージを拡散するようにもなっています。政府の中には、地域で行われる鉱業・金属セクターの活動を承認するかどうかの最終判断を地域社会に委ねているところもあります。

何十億ドルものプロジェクト投資が危険にさらされていることを考えると、あらゆるステークホルダーと継続的に関与し、協働し、効果的なコミュニケーションをとることは不可欠であり、互恵的なソリューションがますます求められるようになっていきます。

## 価格および為替のボラティリティ ― 焦点のバランス

鉱業・金属セクターのスーパーサイクルが  
残した、明確な遺産の一つが「スーパーコレ  
クション(調整)」です。これには、市場の  
価格メカニズムによって最終的な自己調整  
機能が働きます。価格の上昇率が大きく、  
期間が長いほど、調整の規模も大きくな  
り、市場が調整局面に入ればボラティリ  
ティは高まります。しかし、すべての市場  
が、すべてのコモディティについて、同じ規  
模と期間で調整を行うわけではありません。  
為替のボラティリティを引き起こした  
のは、米国における量的緩和の終了であ  
り、一般には生産国通貨は強い米ドルに  
対し下がりました。カナダドル、豪ドル、南  
アフリカランド、チリペソ、ブラジルレ

アル、ペルーソルはすべて下落し、国内通貨  
ベースでの価格安定を実現しています。2015  
年初頭のわずか6週間に起きた突然の米  
ドル調整は、生産者にとってのボラティリ  
ティを高めました。2014年から15年の間に、為替  
と資源価格は相関性を取り戻したため、す  
べてのヘッジプログラムはこの二つのボラ  
ティリティ要素を考慮する必要があります。  
また、ボラティリティの高い時期にこそ、  
鉱業・金属セクターの生産調整の柔軟性(ス  
ピードとコスト)が重要です。生産者とトレ  
ーダー、トレーダーと生産者モデルの融合  
が進むにつれて、鉱業・金属セクターの  
企業ではポートフォリオ全体の柔軟性が  
高まりつつあります。

## 投資計画の実行リスク ― 多額の予算超過への対応

コモディティ価格の低下と供給過剰の拡大  
に伴って、企業が設備投資を抑制するよう  
になると、世界中の鉱業・金属セクターでは、  
投下資本の生産性がCEOの重要課題となりま  
した。資本の不足により、資本の生産性、つま  
り「投資金額に見合う価値」がますます重視  
されるようになり、注目された多くのプロジ  
ェクトが中止や棚上げにされるか、計画の見  
直しのために差し戻されています。

鉱業・金属セクターの企業では、エンジニアリ  
ング設計のプロセス成熟度が高まりつつあ  
りますが、プロジェクトのコストとスケジュール  
は大幅な超過を続けています。最近EYが  
実施した投資計画に関するグローバル調査  
の結果が示しているように、プロジェクトの  
実施スキルにおける成熟度の向上に反して、  
大型プロジェクトの69%は予算超過に直面  
しています。データを入手できるプロジ  
ェクトに関しては、平均超過率は62%に達して

います。こうした予算超過は世界中で、  
鉱業・金属セクターの企業の資本生産性と業績に  
直接的な影響を及ぼしています。この傾向を  
逆転させ、高い資本生産性と期待されてい  
る戦略的成果を取締役会と投資家に提供す  
るためには、新しい視点が必要です。プロジ  
ェクトの実施状況を大きく改善するため  
には、以下の三つの重要領域に注力するとよ  
いでしょう。

- ▶ ガバナンスと報告のフレームワークを導入し、新たなリスクを効率的に緩和できる段階で識別するための先行指標を定める
- ▶ リスクに適確に対処するため、プロジェクトのライフサイクル全体に、十分なコストと時間を配分する
- ▶ プロジェクトのコンティンジェンシーの設定をシナリオごとに予測し、プロジェクト開始後、進行状況に合わせて見直しを図る

## エネルギーの確保 ― 持続可能性、コスト効率性、継続性が鍵

コモディティ価格が低下する一方で、エネ  
ルギー価格が上昇した結果、利幅が圧縮され  
たことによって、エネルギーの確保は今年も  
事業リスクトップ10にランクインしました。  
原油価格の低下は、鉱業・金属セクターの  
企業に一息つく余裕を与えましたが、現在の  
原油価格は供給過剰がもたらした一過性の  
低迷であり、供給サイドが統制を取れば需  
給バランスは改善されるでしょう。鉱業・  
金属セ


クターの企業がエネルギーインフラの整っ  
ていないへき地に進出し始めていること、  
また同時に二酸化炭素排出量とエネルギー  
消費量の削減が先進国の義務となったこと  
を受けて、エネルギーの確保はさらに重要  
な問題となっています。また、途上国の  
人々が豊かになるにつれて、住宅用エネ  
ルギーに対する需要が増加し、地域社会  
と鉱山開発業者がエネルギーを奪い合  
うようになりました。

06

07

08





エネルギーを持続可能でコスト効率に優れた形で、継続的に確保できる体制をつくるためには、プロジェクトの構想・計画段階から統合的アプローチを採用する必要があります。企業が十分なエネルギーを確保するには、エネルギーコストが低いときにヘッジ購入する、エネルギーを自給する、

エネルギー効率が悪い事業は売却し、相乗効果が期待できるエネルギー企業を買収する、採掘現場でのエネルギー利用を分散するためのイノベーション、といった方法が考えられます。しかし最も重要なのは、再生可能エネルギーの利用拡大です。

## 09

### サイバーセキュリティ ― 過小評価と準備不足

サイバーハッキングのまん延と高度化に伴い、鉱業・金属セクターでは企業の規模を問わず、サイバー攻撃が共通の課題となっています。もちろん、そのすべてが金銭的な利益を狙っているわけではありません。ハッカーは独自の目的を持った集団である場合もあります。サイバー攻撃を受けた場合は、それがどんな攻撃だったとしても、生産性低下によって何百万ドルもの損失が生じたり、現場の従業員の健康や安全が脅かされたりする可能性があります。また、機密情報が漏れれば、企業の評判にも大きな傷がつくでしょう。

鉱業・金属セクターを脅かしている主なセキュリティ問題には、ITとOTの融合によってサイバー攻撃の経路が増えていること、セキュリティ分野に十分な投資が行われてこなかった上に、リスクが増大しているにもかかわらず、いまだに十分な予算が割か

れない傾向があること、攻撃に気付かない、あるいは気付くのが遅れたためにセキュリティ侵害を検知できないことなどがあります。ITとOTの融合は、OTに関するサイバーセキュリティを強化する好機となるはずです。OTに関する基準が公式に設けられ、ITのセキュリティプロトコルがOTにも適用されるようになるからです。

情報セキュリティと運用セキュリティは、取締役会が検討すべき優先課題であり、トップダウンで管理する必要があります。サイバーセキュリティは、全社的なリスクとして十分に認識され、ERPに統合されなければなりません。これはシステムだけの問題ではありません。弾力性の高いサイバーセキュリティ環境の構築には、脅威とリスクに基づいて人員、プロセス、テクノロジーを配備するアプローチが必要です。

## 10

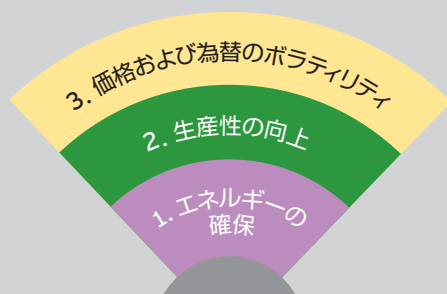
### 新たなイノベーション ― 成長への鍵だが、最も遅れている分野

鉱業・金属セクターが直面している喫緊の課題が、低価格環境での経営であることは間違いありません。従って同セクターのうち、多くの企業が生き残りのためにイノベーションを迫られるでしょう。それ以外の企業は、市場が成長局面に戻ったときに収益を最大化し、先行者利益を得ようとするかもしれません。残念ながら、他のセクターと比べると、ビジネスの在り方を大きく変えるようなイノベーションが明らかに欠けています。自動運転トラックが初めて登場したのは20年前ですが、いまだに全面的に導入されているわけではありません。収益比率でいえば、鉱業・金属セクターのテクノロジーとイノベーションに対する支出は、石油セクターより90%も少ない状況です。しかし、このセクターにはイノベーションによって付加価値を生み出す機会が多数存在します。

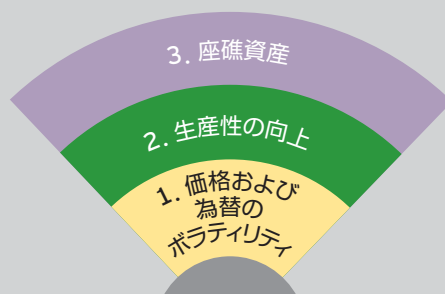
イノベーションのメリットは明らかです。イノベーションを奨励している企業は、そうでない同業他社よりもコスト面で優位なポジションに立つことができます。多くのコスト削減要因（原油価格の低下など）は、ほとんどの鉱山で同じように作用し、どの鉱山でも費用曲線は等しく低下します。つまり、マージンは変わりません。それに対して、イノベーションは、生産コストの削減、生産性の向上、鉱山寿命の延長、不純物の影響の低減・排除、不経済資源の経済資源への転換、などを可能にします。その結果、費用曲線に沿った行動でコストを削減し、利幅を増やせるのです。イノベーションは一過性のものではありません。イノベーションを起こす企業は、長期的にはサプライチェーンをまたいで効率性を上げ、市場価値の上昇を実現し、資本投下の効率性アップを成し遂げるでしょう。

# コモディティ市場の トップリスク

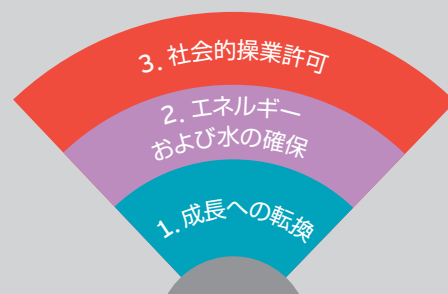
アルミニウム



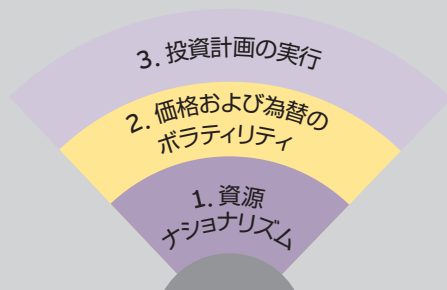
石炭



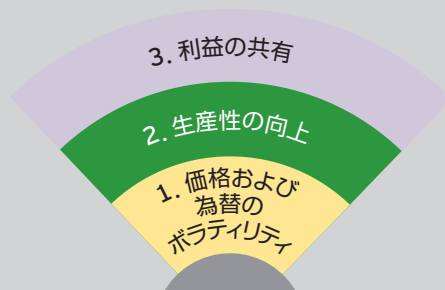
銅



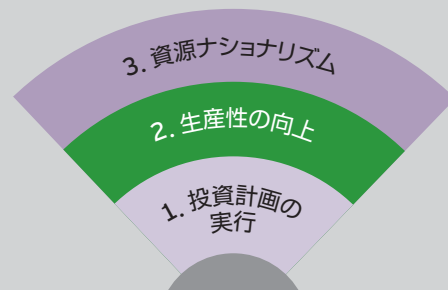
ニッケル



PGM(白金族)



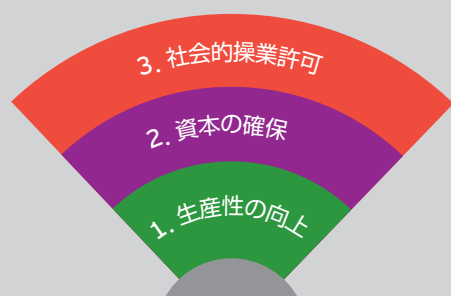
カリウム



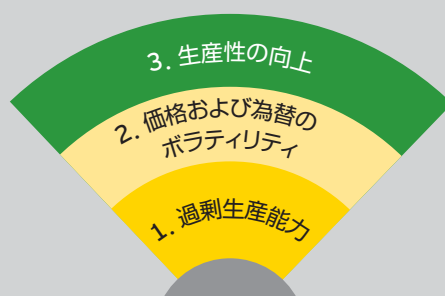




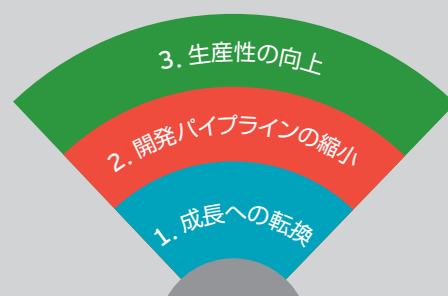
## 金



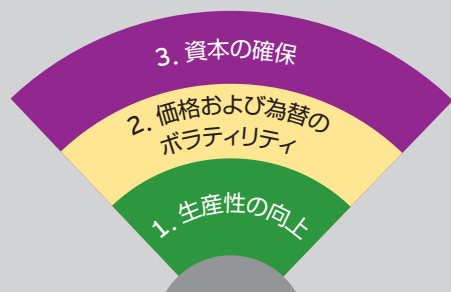
## 鉄鉱石



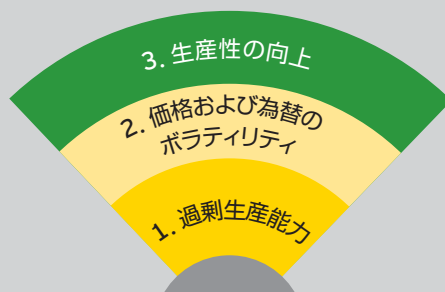
## 鉛・亜鉛



## 銀



## 鉄鋼



## ウラン



## Area contacts

### Global Mining & Metals Leader

Miguel Zweig  
Tel: +55 11 2573 3363  
miguel.zweig@br.ey.com

### Oceania

Scott Grimley  
Tel: +61 3 9655 2509  
scott.grimley@au.ey.com

### China and Mongolia

Peter Markey  
Tel: +86 21 2228 2616  
peter.markey@cn.ey.com

### Japan

Andrew Cowell (日本語対応)  
Tel: +81 3 3503 3435  
cowell-ndrw@shinnihon.or.jp

### Africa

Wickus Botha  
Tel: +27 11 772 3386  
wickus.botha@za.ey.com

### Commonwealth of Independent States

Evgeni Khrustalev  
Tel: +7 495 648 9624  
evgeni.khrustalev@ru.ey.com

### France, Luxemburg, Maghreb, MENA

Christian Mion  
Tel: +33 1 46 93 65 47  
christian.mion@fr.ey.com

### India

Anjani Agrawal  
Tel: +91 22 6192 0150  
anjani.agrawal@in.ey.com

### United Kingdom & Ireland

Lee Downham  
Tel: +44 20 7951 2178  
ldownham@uk.ey.com

### United States

Andy Miller  
Tel: +1 314 290 1205  
andy.miller@ey.com

### Canada

Bruce Sprague  
Tel: +1 604 891 8415  
bruce.f.sprague@ca.ey.com

### Brazil

Carlos Assis  
Tel: +55 21 3263 7212  
carlos.assis@br.ey.com

### Chile

María Javiera Contreras  
Tel: +562 2676 1492  
maria.javiera.contreras@cl.ey.com

## Service line contacts

### Global Advisory Leader

Paul Mitchell  
Tel: +61 2 9248 5110  
paul.mitchell@au.ey.com

### Global Assurance Leader

Alexei Ivanov  
Tel: +7 495 228 3661  
alexei.ivanov@ru.ey.com

### Global IFRS Leader

Tracey Waring  
Tel: +61 3 9288 8638  
tracey.waring@au.ey.com

### Global Tax Leader

Andy Miller  
Tel: +1 314 290 1205  
andy.miller@ey.com

### Global Transactions Leader

Lee Downham  
Tel: +44 20 7951 2178  
ldownham@uk.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

## EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.comをご覧ください。

## 新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。全国に拠点を持つ日本最大級の監査法人業界のリーダーです。監査および保証業務をはじめ、各種財務アドバイザリーの分野で高品質なサービスを提供しています。EYグローバルネットワークを通じ、日本を取り巻く経済活動の基盤に信頼をもたらし、より良い社会の構築に貢献します。詳しくは、www.shinnihon.or.jpをご覧ください。

## EYのグローバル鉱業・金属センターについて

鉱業・金属業界の見通しは、堅調ながらも不安定なため、経営の効率性やコストの最適化を踏まえつつ、生産拡大による将来的な成長に注力する必要があります。また、ソーシャルライセンスや熟練労働力の不足、プロジェクトの効率的な実行、そして天然資源を重要な収入源としている政府への対応といった課題にも直面しています。EYのグローバル鉱業・金属センターは、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーの各サービスに関する深い知識と業界における豊富な実績を持つプロフェッショナルからなるグローバルネットワークと連携、クライアントのさまざまなビジネスニーズに応えます。市場動向とその影響を明らかにし、業界に関するさまざまな課題に対する新たな見解を提供することによって、クライアントの目標達成と競争優位性の確立を強力に支援します。

© 2015 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書はEYG no.ER0256の翻訳版です。